



ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Vállalkozásfejlesztés és Infokommunikációs Intézet**

SZAKDOLGOZAT

**ÓE-KGK
2023**

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

**Oláh Gábor
T004945/FI12904/G**



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Oláh Gábor

Szaktervezési száma: SZD2307241240451628

Törzskönyvi száma: T004945/F112904/G

Neptun kódja:

Szak: Műszaki menedzser (BSc)

Specializáció: Projektmenedzser specializáció

Elektrotechnika specializáció

A dolgozat címe: A benchmarking mint eszköz, egy vállalat folyamatainak újrászervezésében

A dolgozat címe angolul: Benchmarking as a tool in the reorganization of a company's processes

A feladat részletezése:

1. Ismertesse a benchmarking fogalmát, folyamatát, típusait és azok alkalmazási fázisait!
2. Mutassa be egy elképzelt vállalat Contact Centerének a működés optimalizálását a benchmarking eszközeinek felhasználásával!
3. Készítsen kutatást, a benchmarking ismertségéről, megítéléséről !
4. Értékelje a kutatás eredményeit és tegyen javaslatot a jövőre vonatkozóan!

Intézményi konzulens neve: Fehér-Polgár Pál

A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 12. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A szakdolgozat: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 11. 24.



Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

Fehér-Polgár Pál
belső konzulens

külső konzulens



HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Oláh Gábor (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023. 12 hó 12 nap


hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. A BENCHMARKING FOGALMA, FOLYAMATA, TÍPUSAI ÉS AZOK ALKALMAZÁSI FÁZISA.....	3
2.1. Benchmarking fogalmának áttekintése	4
2.2. A benchmarking folyamata	7
2.3. Benchmarking típusai.....	10
2.4. A benchmarking kritikus megítélése.....	12
3. EGY ELKÉPZELT VÁLLALAT CONTACT CENTERÉNEK A MŰKÖDÉS OPTIMALIZÁLÁSA A BENCHMARKING ESZKÖZEINEK FELHASZNÁLÁSÁVAL	14
3.1. Általános ismertető.....	14
3.2. Mi is a Contact Center valójában	17
3.3. Működés optimalizálás lehetőségei.....	20
3.3.1. Tervezés	21
3.3.2. Elemzés	25
3.3.3. Integráció	27
3.3.4. Akció- Lezárás	29
4. BENCHMARKING KUTATÁS	31
5. ÖSSZEFOGLALÁS	41
IRODALOMJEGYZÉK	45

TARTALMI KIVONAT.....I

SUMMARYI

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra Teljesítményrész	8
2. ábra 10 lépéses benchmarking folyamat	9
3. ábra Célterület alapú benchmarking	11
4. ábra Benchmarking fajtái	12
5. ábra Contact center lehetőségei, funkciói	18
6. ábra Contact center funkciók, képességek	19
7. ábra Kérdőív – Milyen területen dolgoznak	32
8. ábra Kérdőív – Ismeri a benchmarking fogalmát	33
9. ábra Kérdőív – Kommunikáció	33
10. ábra - Kérdőív -Mindennapi munkára való hatása	34
11. ábra Kérdőív- Jobb körülmények Forrás: Saját kérdőív	34
12. ábra - Tevékenység elégedettsége	35
13. ábra Kérdőív – Motiváció	36
14. ábra Kérdőív - Vállalati benchmarking	37
15. ábra Kérdőív - Sikereség	38
16. ábra Kérdőív- Anonimitás fontossága	39
17. ábra - Kérdőív – Állítás	40

1. BEVEZETÉS

A benchmarking témaválasztás kézenfekvő volt számomra, mert mind a munkám során, mind a mindennapi életben szinte naponta találkozunk a fogalommal, és annak eredményeivel, így egy olyan lehetőséget kínál, mely segítségével könnyebben megérthetjük az üzleti világot, és a vállalkozások működését és céljait. Eszközei nem csupán egy egyszerű összehasonlítás más cégek teljesítményével, folyamataival, hanem módszert és stratégiát is biztosítanak számunkra, mely egy olyan dinamikusan változó folyamat, melyet az aktuális feladat megoldásához tudunk igazítani. A folyamat során lehetőségünk nyílik a fejlődésre és a vállalat versenyképességének a növelésére, mely során számos esetben az innovációra is lehetőség adódik.

A benchmarking az üzleti vezetők számára mára az egyik legmegfelelőbb és elengedhetetlen eszköz annak érdekében, hogy mélyebben megismerjék a saját vállalatuk működést és teljesítményét, és betekintést nyerjenek a versenytársak működésébe is. Ez a módszer túlmutat az eredmények elemzésén és összehasonlításán, mert egy komplex folyamat, mely során megkeresik és megvizsgálják a legjobb gyakorlatot, és azok elemzésével beillesztik azt saját vállalkozásuk működésébe.

Az egyik legfontosabb célja a benchmarkingnak, hogy ötleteket adjon a változáshoz és kreatív megoldásokhoz. A tanulmányozott üzletágak folyamatainak megismerése során rávilágítottak azok hibáira és hiányosságaira, továbbá segítséget nyújtottak egy hatékonyabb folyamat megismerésével, hogy azok figyelembevételével hatékonyabban és eredményesebben működhessen a jövőben a vállalat.

A szakdolgozatban szeretném bemutatni, hogy a benchmarking milyen lehetőségeket is kínál, illetve milyen területeken használják, és hogyan befolyásolja vagy ellenkező esetben, hogyan nem befolyásolja egy vállalat adott részlegének működését. Hogyan működik a módszer, abban az esetben, amikor két vagy több szinte azonos működésű üzletág áll rendelkezésre egy vállalat számára, így nem tartják fontosnak a versenytársak vizsgálatát. Milyen eszközöket használnak, és építenek be a mindennapi munkavégzésbe. Képesek-e a megismerni a legújabb trendeket, és az iparágban végbemenő változásokat,

illetve azok hasznosítási lehetőségeit. Mik lehetnek a buktatói, és sikeresen zárul-e egy adott projekt.

Annak érdekében, hogy jobban megismerjem mások véleményét a témában kérdőíves kutatást végeztem. Kutatásom során, arra keresem a választ, hogy mi az emberek (munkavállalók) véleménye a benchmarking tevékenységről, mennyire ismerik, és értik a lényegét, és szerintük hogyan kommunikálja a cégük az eredményeket, és megfelelően használja-e fel azokat. Fontosnak tartják-e az ilyen jellegű felméréseket elvégzés, és szeretnek-e hozzájárulni az eredményekhez, fontosnak érzik-e, hogy elmondhadják a véleményüket, és hogy tudják-e esetlegesen irányítani a benchmarking tevékenységet. Merik-e vállalni a véleményüket, vagy fontosnak tartják a felmérésé során a névtelenséget.

Végül, de nem utolsósorban, a benchmarking módszer segítségével kiválasztott téma lehetővé teszi az összehasonlító elemzés mellett a szélesebb üzleti ökoszisztéma megértését is. Lehetőséget nyújt arra is, hogy amennyiben az összehasonlítás nem a versenytársakkal történik, akkor is megjelenjenek a folyamatok között az iparági trendek, és azok hatása a működésre és költségekre, illetve ezáltal a társadalmi és gazdasági szempontokra is reflektálhatunk.

Összességében a vállalatok célja egy olyan jövőtálló működés kialakítása, mely képes a folyamatosan változó iparági környezetben a lehető leghatékonyabban és gazdaságosan működni, és képes az változást adaptálni.

2. A BENCHMARKING FOGALMA, FOLYAMATA, TÍPUSAI ÉS AZOK ALKALMAZÁSI FÁZISA

A benchmarking a mindennapunk része, az élet szinte minden területén találkozhatunk vele, azonban sokszor nem is tudjuk, hogy amit éppen olvasunk vagy a kezünkben tartunk az egy benchmarking eredménye, terméke.

Gondoljunk itt a napjainkban annyira népszerű a Gazdasági Versenyhivatal által létrehozott „Árfigyelő” weboldalra, ahol a magyarországi kereskedők árait hasonlíthatja össze a vásárló, termékcsoportonként vagy termékenként. Ezzel már maga a vásárló is a benchmarking tevékenység lehetőségeit használja, a költségei optimalizálása céljából, holott valószínű nem is tud róla.

Hasonló kutatások a népszerű, bérekről készült összehasonlítások, melyben a környező országok azonos vagy hasonló munkakörben dolgozó munkavállalóinak, munkabérét hasonlítják össze. (Hays – Salary benchmark)

A fenti példák is rámutatnak, hogy napi szinten találkozunk a benchmarking eredményeivel, de azon tudás hiányában, hogy milyen módszer alapján készülnek ezek, fogalmunk sincs róla, hogy pontosan mit tartunk a kezünkben.

A teljesség igénye nélkül, az információszerzés és -összehasonlítás céljából készült felmérések és elemzések közül a következők emelhetők ki:

- a különféle menedzsmentgyakorlatot (pl. irányítás) elemző felmérések és adatbázisok,
- a menedzsmentdivatok és alkalmazott eszközök elterjedése,
- javadalmazási és ösztönzési felmérések,
- munkakörökre, besorolási szintekre jellemző általános és speciális kompetencia adatbázis alapján történő összehasonlítások,
- szervezeti és munkakultúra adatbázissal történő összevetések és egyedi elemzések,
- dolgozói attitűdelemzések stb.

(POÓR J. - Menedzsment-tanácsadási kézikönyv 3.3.2.4 fejezet)

Jelen bekezdésben megismerkedünk a banchmarketinggal, hogy mit is jelent pontosan, és milyen megfogalmazások állnak rendelkezésünkre, esetleg hogyan változtak az évek során. Ki hogyan értelmezi, és milyen területeken és ágazatokban használják és hasznosítják az eredményeit. Átfogó képet adva ezzel a témával kapcsolatban.

2.1. Benchmarking fogalmának áttekintése

A benchmarking történetének a kezdeteként több dátumot is találhatunk kutatásaink során, melyekben megemlítik a XX. század elejét és végét is. Utóbbi esetben Robert Camp és a Xerox nevéhez, míg az első esetben Henry Ford nevéhez és a Ford Motorhoz társítják tevékenység kezdetét. Azonban, Ford esetében csak arra a tényre voltak kíváncsiak, hogy hogyan dolgoznak a húskészítményeket előállító vállalatok, mely nem teljesen azonos a mai benchmarking tevékenységgel. Ezzel szemben Robert Camp, könyvet is írt a témával kapcsolatban, melynek címe „Benchmarking: a kiváló teljesítményhez vezető legjobb gyakorlatok felkutatása”, mely a Xerox cégnél végzett összes kutatást felöleli. A vállalat célja már akkor is a versenyképesség növelése, visszaszerzése és fejlesztése volt, melyben a használt eszközök tekintetében először jelent meg a strukturált és folyamatmegközelítéses módszer, amit ma is használunk.

Az eltelt több évtizedben többen, számos módon foglalták össze a benchmarking jelentését, és alkottak definíciót a számára, melyekből szeretnék kiemelni néhányat a könnyebb megértés érdekében. Azonban szükséges azt leszögezni, hogy a mai napig nincs egységesen elfogadott meghatározása.

Az egyik talán legnehezebben érthető ilyen definíció a NIES Benchmarking – Csináld magad Kalauz, mely a következőképpen foglalta össze:

A benchmarking egy állandó és szisztematikus folyamat a legjobb nemzetközi gyakorlat felkutatására és az Ön szervezetébe való beépítésére olyan módon, hogy a szervezetének egésze megértse és elérje a képességének végső határait. A benchmarkin vizsgálja a termékeket, szolgáltatásokat, üzleti módszereket és folyamatokat, a versenytársakat, illetve azon cégeket, amelyek az Ön által választott iparágban vagy az Ön által alkalmazott eljárás területén vezető hírében állnak. (ANNE E.- Benchmarking [1997] p. 12.)

A fenti nehezen érthető megfogalmazás mellett számos hasonlóval találkozhatunk. A következő bár rövidebb, az érthetősége nehézkes.

A benchmarking egy, a szervezeti fejlődés érdekében elfogadottan legjobb gyakorlatot folytató szervezetek termékei, szolgáltatásai és az általuk használt folyamatok értékelésére irányuló állandó és szisztematikus folyamat. (ANNE E.- Benchmarking [1997] p. 13.)

Találhatunk még hasonló megfogalmazásokat, és ezt Anne Evans találóan fogalmazza meg, amikor azt mondja, hogy „mások is keményen próbálkoztak, hogy valami használhatót alkossanak”. Ennek az eredményeként születhettek meg a következő meghatározások.

Egy szervezetfejlesztő módszer, ami elfogadottan a legjobb gyakorlatot alkalmazó szervezetek termékeinek, szolgáltatásainak és folyamatainak folyamatos, szisztematikus értékelését foglalja magában. (ANNE E.- Benchmarking [1997] p. 13.)

A benchmarking vezetői segédeszköz, ami a vállalatok számára lehetővé teszi, hogy teljesítményüket a legjobb gyakorlattal hasonlítsák össze, majd folyamatos fejlődési programokat és áttörési stratégiákat fejlesszenek ki. (ANNE E.- Benchmarking [1997] p. 13.)

Egy másik szintén kissé bonyolultabb megfogalmazás már kicsit közelebb visz a megértéshez, de még továbbra is túl bonyolult módon teszi ezt.

A benchmarking a bevált gyakorlatok felkutatása és megvalósítása. A bevált módszerek befogadása és adaptációja lehetővé teszi a szervezet számára termékei, szolgáltatási és üzleti folyamatai vezető szintre emelést. A benchmarking teljesítménymérés hasznos módja azon vállalatok azonosításának, akik lényegesen jobb teljesítményt nyújtanak és akiknek eszerint valószínűleg vannak bevált módszereik. Az összemérés valódi haszna azonban a kiemelkedő teljesítményhez vezető út megértéséből és más szervezetbe történő átgondolt átviteléből ered. (ROBERT C. C.-Üzleti folyamatok Benchmarking [1998] p. 32.)

Nem mindenki öntötte azonban ennyire hosszú és velős megfogalmazásba, hogy mi is pontosan a benchmarking. Születtek a fentiekől lényegesen rövidebb verziók is.

A benchmarking segíthet stratégiai versenypozíciók erősítésében, a konkurencia leelőzésében és lehetőséget nyújt ahhoz, hogy egy olyan vállalkozás, amelynek pusztán léte is veszélyben forog, újra a siker útjára lépjen. (CLAUS W. G.- Benchmarking [1998] p. 9.)

A vállalat az iparág legeredményesebb szereplőit tanulmányozva igyekszik saját teljesítményén javítani. (KELLER, KEVIN L.- Marketingmenedzsment 22 fejezet)

A vállalat összehasonlítása az iparág legjobbjaival, vagy más iparág vállalatainak legjobb gyakorlataival. Tágabban értelmezve a benchmarking a vállalat összehasonlítását jelenti valamilyen más releváns tényezővel, amiből a vállalat tanulhat. (BALATON K. – Stratégia és üzleti tervezés 3.3.2 fejezet)

Illetve a legrövidebb és véleményem szerint a legvelősebb megfogalmazás szerint, a benchmarking a legmagasabb szintű teljesítmény eléréséhez vezető legjobb üzleti gyakorlatok kutatása. (ANNE E.- Benchmarking [1997] p. 14.)

A benchmarking hozzásegít más vállalatok, szervezetek tapasztalatainak szervezeti szintű megtanulásához. Olyan szervezetfejlesztő módszer, amely elfogadottan a legjobb gyakorlatot alkalmazó szervezetek termékeinek, szolgáltatásainak és folyamatainak állandó, szisztematikus értékelését foglalja magába. A kifejezést a TQM mozgalom kezdte el használni. Gyakorlati szempontból a benchmarking ismeretszerzést és ennek tudatos felhasználását jelenti. (DEÁK CS. – Innovációs módszertan [2023] 3.4 fejezet)

Összefoglalva, a benchmarking egy olyan folyamat, mely számos területen nyújthat segítséget a vállalatoknak, hogy összehasonlítsák működésüket, folyamataikat a versenytársakéval, és azok vizsgálatával és elemzésével a legjobb megoldásokat átültessék a saját gyakorlatukba. Ezáltal növelve a versenyképességüket, és működésüket a költségek csökkentése mellett. Fontos megjegyezni, hogy az összehasonlítás nem csak a versenytársakkal történhet, bizonyos esetekben tágabban is érdemes a vállalatoknak kitekinteni, vagy esetleg a vállalaton belül is vizsgálni az azonos vagy hasonló folyamatokat.

Napjainkban számos területen történik benchmarking tevékenység, és a népszerűsége is folyamatosan nő, melyhez valószínűleg az internet elterjedése és az általa biztosított az adatokhoz való szinte korlátlan hozzáférés is hozzájárult.

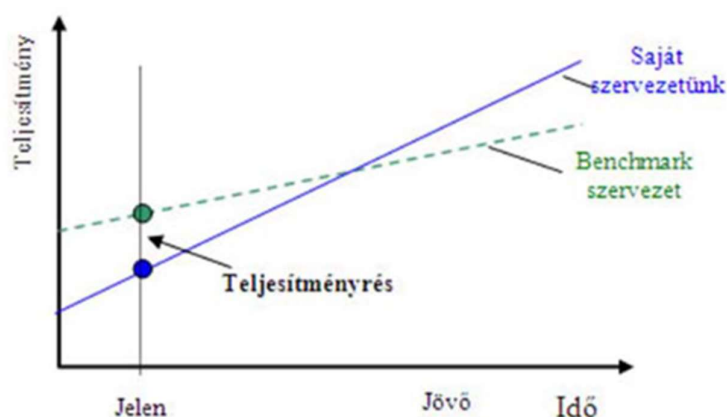
2.2. A benchmarking folyamata

Ahogy a fogalmi meghatározás esetében is számtalan megközelítéssel találkoztunk, úgy a folyamat ismertetése esetében is többféle megközelítéssel találkozhatunk. Sokan, sokféleképpen gondolkodnak arról, hogy hogyan is épül fel a folyamat, de szinte mindegyik megközelítésben vannak közös pontok. Így a könnyebb megértés érdekében az általános folyamat elemeket szeretném ismertetni.

A folyamat lépései:

- **Tervezés:** az első és a legfontosabb lépés, melyen akár a siker is múlhat. Ahhoz, hogy el tudjunk kezdeni dolgozni, meg kell tervezni a szükséges lépéseket. Ki kell választani, hogy pontosan mire is szeretnénk a benchmarkingot indítani, mely területeket szeretnénk bevonni, mely kollégák szükségesek a folyamathoz, melyik vállalattal vagy területtel történik majd az összehasonlítás, hogyan is történik majd az adatok gyűjtése, elemzése. Meg kell határozni, hogy milyen formában kívánjuk majd az adatok elemzéséből származó eredményeket rögzíteni, és milyen módszer alapján történik azok értékelése.
- **Adatgyűjtés:** ebben a fázisban megtörténik a kiválasztott saját célterület adatainak az összegyűjtése, rendszerezése. Majd ezt követően történik az összehasonlításhoz választott másik fél adatainak az összegyűjtése. Fontos, hogy az adatok összegyűjtése előtt megfelelően kerüljön meghatározásra a módszer, mellyel az adatok gyűjtése történik (pl. kérdőív), mert ez adja az összehasonlíthatóságot. Szintén ezen fázishoz tartozik, a begyűjtött adatok ellenőrzése és validálása, hogy elkerülhetőek legyenek a téves következtetések, melyek nem a megfelelő és elvárt eredményt adnák.

- Elemzés: a belső és külső adatok közötti eltérések meghatározása történik, melyben már megjelenik a teljesítmény is mint szempont. Azonosításra kerül a saját és a legjobban teljesítő vállalat/folyamat közötti eltérés, melyet teljesítményrésznek nevezünk. Megkeresik a teljesítmények eltérésének a lehetséges okait, és megvizsgálják hogyan lehetne ezeket az okokat megszüntetni, mik lehetnek a fejlesztési lehetőségek.



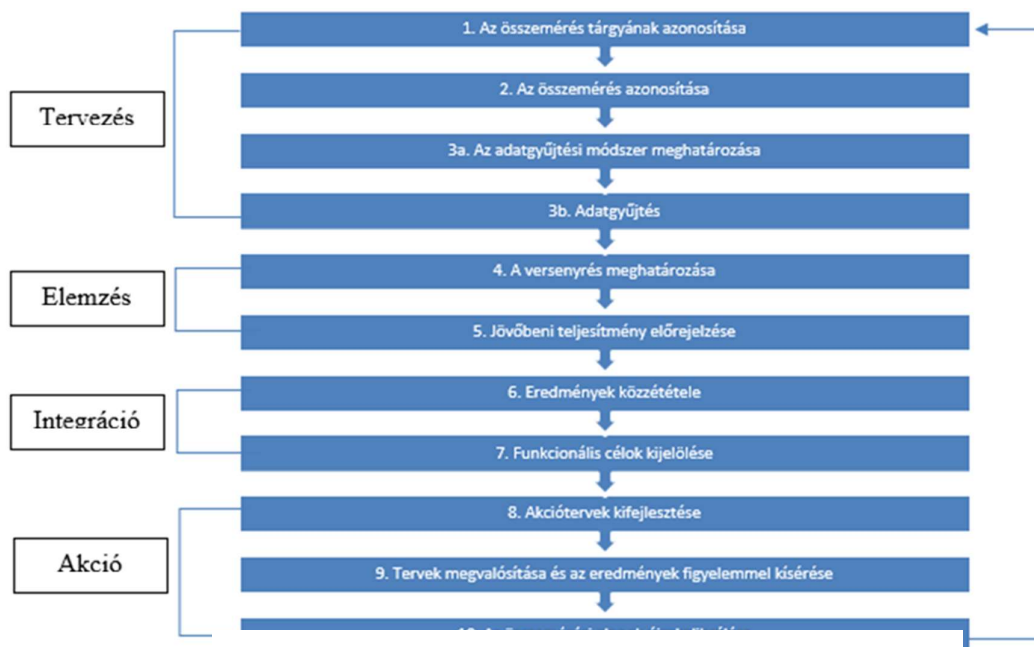
1. ábra Teljesítményrész

Forrás: Német B. - Német Cs. p. 4.

- Integrálás: a benchmarking kutatás tapasztalatait be kell építeni a saját döntéseinkbe, alkalmaznunk kell saját szervezetünkre vonatkozóan, az eredményeket olyan módon kell kommunikálnunk és prezentálnunk, ami használható formában mutatja be a tanulságokat és a fejlesztési lehetőségeket. Intézkedéseket kell hozni és fejlesztési akciókat kell elindítani a benchmarking vizsgálat eredményeire alapozva. (Németh B. – Németh Cs. p. 7.)
- Implementáció: az implementáció során kerülnek beépítésre a mindennapi működésbe, a folyamat korábbi lépései során tett megállapítások, javaslatok. Ebben a fázisban kezdődnek meg a fejlesztések a folyamatokban, irányelvekben, stratégiában és működésben. Meghatározzák a hozzájuk tartozó ütemezést, a szükséges külső és belső fejlesztéseket. Elkészülnek a kollégák részre az összefoglaló anyagok és leírások.

- **Lezárás:** a folyamat szempontjából egy elengedhetetlen lépés, melyben a benchmarking megállapításai véglegesen beépítésre kerülnek a cég működésébe. Azonban van még egy fontos szerepe, mely sok cég esetében elmarad, vagy nem fordítanak rá kellő figyelmet, ez pedig a visszamérés. A visszamérés több szempontból is fontos, egyrészt biztosítja az eredményeket egy következő benchmarking tevékenységhez, másrésztől lehetőséget biztosít a teljes folyamat visszaellenőrzésére. Bizonyos esetekben finomhangolásokra, csiszolásokra ad lehetőséget.

Az említett folyamat lépéseken felül, létezik még egy úgynevezett 10 lépésből álló folyamat is, melyben 4 fő lépés kerül meghatározásra, és ezen lépéseket bontják további allépésekre.



2. ábra 10 lépéses benchmarking folyamat

Forrás: Robert C. Camp Üzleti folyamat benchmarking, p. 35.

A fentiekből is látszik, hogy bár többféle megközelítés is létezik a folyamat tekintetében, vannak bizonyos elemek, amik elengedhetetlenek a megvalósításhoz.

Összefoglalva, a benchmarking egy hatékony eszköz, a kiválasztott területek feltérképezésére és a javításra szoruló folyamatok megvilágítására, de a megoldás kulcsát nem ez fogja szolgáltatni. Az eredményeket hatására a működésben végre kell hajtani a változtatásokat, és folyamatosan vissza is kell mérni azokat, hogy a további finomhangolások is meg tudjanak valósulni. Ez az örök körforgás tudja azt biztosítani, hogy a kívánt eredményt sikerüljön elérnie a vállalatnak.

2.3. Benchmarking típusai

A típusai tekintetében is elmondható, amit a fogalomnál és folyamatnál is megállapítottunk, hogy több fajta létezik. A felhasználás módja határozza meg a típusokat. Jelenen részben első körben egy Bogan&English három pilléres meghatározását szeretném bemutatni. (Bogan – English [1994])

- Stratégiai benchmarking: esetében a vállalatok kiválasztják azokat a stratégiákat, melyek a rendelkezésre álló adatok alapján a legjobbnak bizonyulnak, és beépítik azokat a saját stratégiájukba.
- Teljesítmény benchmarking: a vállalat adott területének a teljesítménye kerül összevetésre a piaci viszonyok függvényében. A legtöbb esetben megvizsgálják a termékek és szolgáltatások jellemzőit (ár, minőség, tulajdonság, kinézet, ügyfél elégedettség, márka vagy termék hűség, helyettesíthetőség), és ezek alapján alakítják ki a vállalat, termék vagy szolgáltatás helyzetét a piachoz viszonyítva.
- Folyamat benchmarking: ezt a típust a legtöbb szerző a teljesítmény benchmarkingból származtatja, azonban külön típusként is azonosítható. Az esetek többségében olyan vállalatok választják a folyamat benchmarkingot, aki tevékenysége nagyon hasonló és rendelkeznek összehasonlítható adatokkal. Ilyen lehet például egy ügyfélszolgálat, azonos iparágon belül, de különböző cégek között (Telekom, Vodafone, Yettel, Digi), ahol léteznek bizonyos iparági sztenderdek, illetve hatósági elvárások melyek megfelelő összehasonlíthatóságot biztosítanak.

A fenti struktúra kiegészíthető még a Funkcionális benchmarkinggal is, mely a szervezeti struktúra, keretrendszer kialakítására és szabályozására vonatkozó összeméréssel és

elemzéssel foglalkozik. Ebben a vállalat szervezeti felépítését hasonlítják össze és a kapott eredmények alapján, alakítják át, illetve ki az új struktúrát. (Németh B. – Németh Cs. p. 4-5.)

A fenti három, illetve négy pontos típuson kívül, többen is használnak egy másfajta típus csoportosítást, melyet szintén érdemes megismerni. Különös tekintettel arra, hogy az első típus esetében, sokunknak eszébe sem jut, hogy épp egy benchmarking részese lett.



3. ábra Céltérület alapú benchmarking

Forrás: Németh B. - Németh Cs. p. 5.

Robert C. Camp és Anne Evans is megemlíti a következő típusokat:

- **Belső benchmarking:** a vállalaton belül történik az összevetés. Erre azon vállalatok esetében van lehetőség, ahol ugyanazt a tevékenységet, folyamatot több divízió is végzi, és megteremthető az összehasonlítási alap. Jelen példánál joggal vetődik fel a kérdés, hogy miért rendelkezik egy cég ugyanarra a tevékenységre két divízióval, és adja magát a megoldás, hogy a jobban teljesítő divíziót meg kell tartani, és a másikat megszüntetnie a vállalatnak. Azonban ez nem minden esetben lehetséges, gondoljunk itt például arra amikor az Apple telefonjait két országban is gyártja, mert különböző piacra készülnek. Ebben az esetben

méretgazdaságosság, adózás, jogi és szabályozási szempontok is szerepet játszanak a két azonos üzletág meglétében. (DEMETER K. – Tevékenységmenedzsment [2022] 2.4.2 fejezet)

- Külső (Kompetitív) benchmarking: ebben az esetben az összehasonlítás alapja a közvetlen verséinytársak közül is a legjobbal történik (ROBERT C. C.-Üzleti folyamatok Benchmarking [1998] p. 32.)
- Területi (Funkcionális) benchmarking: lásd az előző felsorolásban
- Általános (Generikus, folyamat) benchmarking: ezt a megfogalmazást szintén többféleképpen határozzák meg, de az általános jellegéből adódóan a leginkább elmondható róla, hogy olyan vállalatokkal történik az összehasonlítás, akik nem a közvetlen versenytársak, esetleg nem is az iparágban tevékenykednek. Minden cég esetében vannak olyan területek ahol ez a fajta benchmarking használható, gondoljunk itt a HR tevékenységre, épületüzemeltetésre, étkeztetésre, könyvelésre, stb..

Mint ahogyan azt a fenti típusokból is láthatjuk a benchmarking fajtáinak több, különböző osztályozása ismeretes. Az 1. táblázat ezek – többé-kevésbé közös – lényegét fogja össze.

Benchmarking tárgya	Benchmarking partner			
	BELSŐ	KÜLSŐ		
		kooperatív - kollaboratív	kompatibilis	kompetitív
visszatervezés és kiterjesztése	-	-	-	+
funkcionális	+	+	+	?
folyamat	+	+	+	?
stratégiai	+	+	+	?

4. ábra Benchmarking fajtái

Forrás: (Maczó – Horváth, [2001] p. 645.)

2.4. A benchmarking kritikus megítélése

A benchmarkinggal kapcsolatban többször fogalmaztak már meg kritikát, mert többen etikátlannak és kémkedésnek tekintik, mert nem veszik figyelembe azt, hogy egy jól

felépített összehasonlítás esetében a felek szerződést is köthetnek. Ugyanakkor minden kritika mögött van igazság, mert nem minden esetben szabályosan történik az adatok beszerzése, amellyel az összehasonlítás történik.

A benchmarking lényege azonban nem célok kijelölése. Azoknak, akik bizonyos célok eléréséért felelnek, ismerniük kell a cél eléréséhez szükséges folyamatokat. A benchmarkingnek nem feladata, hogy eredeti stratégiák alkotásában, és élesítésben átvegye a menedzserek szerepét. Habár menedzserek könnyen a másolás csapdájába eshetnek, attól még a benchmarking nem lehet kifogás az innováció hiányára. Sokszor azért nem használják a benchmarkinget, mert a bevált dolgokon nem akarnak változtatni a cégek. Ha egy vállalat jól teljesít pénzügyileg, akkor nem érdekli a konkurencia (Forrás: HARPER, 1996). Sok szervezet tartózkodik a benchmarking használatától, mert nem értik, mi a benchmarking, és úgy érzik, hogy semmit nem nyerhetnek vele. (Lankford, 2000) (Varga Viktor, 2009)

3. EGY ELKÉPZELT VÁLLALAT CONTACT CENTERÉNEK A MŰKÖDÉS OPTIMALIZÁLÁSA A BENCHMARKING ESZKÖZEINEK FELHASZNÁLÁSÁVAL

Szakdolgozatomban szeretném bemutatni, hogy hogyan is valósítható meg egy Contact Center életében a működésének az optimalizációja, ahol a benchmarking eszközeit szeretnék segítségül hívni. Milyen akadályokat és kihívásokat kell leküzdeni a projekt során, és milyen várható kimenetele lehet.

Azonban első körben szükségesnek érzem, hogy adjak egy általános képet a területről, mely mára mondhatjuk, hogy egy iparágga nőtte ki magát, majd mélyebben szeretném ismertetni, hogy mi is pontosan és hogyan működik a contact center.

3.1. Általános ismertető

Alapvetően elmondható, hogy mióta a szolgáltató ipar létezik, azóta az ügyfélszolgálat is. Gondoljuk itt egy egyszerű példára, a kereskedelmi tevékenységre. Amikor a világ még hírből sem ismerte az ügyfélszolgálat fogalmát, már akkor is érzékelhető volt egy ügyfélközpontú hozzáállás, és az ügyfélszolgálat leegyszerűsített formája. A vásárló bemenet a boltba, megvásárolta a számára szükséges termékeket, majd elégedetten távozott. Azonban voltak (vannak) olyan esetek, amikor az elégedetten távozás után, már az elégedetlenség érzése keríti hatalmába a vásárlót, mert a termék nem elégíti ki az igényeit, vagy elvárásait. Ebben az esetben visszament a vásárló és elmondta az eladónak a problémáját, és esetleg megoldási javaslatot is tett. Az eladó meghallgatta és olyan megoldást talált, ami a vásárlóból ismét az elégedettséget váltotta ki. Már az említett példában is látszik, hogy mindig is volt egyfajta törekvés a vásárló vagy ügyfél irányába, hogy pozitív kép alakuljon ki benne, hiszen ezzel elérhető, hogy ismét felkeresse a kereskedelmi egységet.

Nem mondanám, hogy már a kezdetektől erős volt az a szellemiség, hogy a „Vásárlónak / Ügyfélnek mindig igaza van” (César Ritz), de bizonyos szintig mindig is jelen volt.

Ez a folyamat a XXI. században indult örületes fejlődésnek, hiszen egyre inkább megváltozott a világ, és termék, illetve szolgáltatás központúvá vált. Persze ehhez

nagyban hozzájárult a végbement gazdasági és ipari fejlődés, mely mértéke folyamatosan nő, és a vállalatok közötti verseny is élesedik. A cégek mindent megtesznek a vásárlókért, melyben olyan szolgáltatások nyújtása felé nyúltak, mint az ügyfélszolgálat. Ha egy vállalat megfelelő ügyfélszolgálattal rendelkezik, mely képes az ügyfelek igényeivel lépést tartani, az növeli az ügyfélelégedettséget és a cég irányába a lojalitást. Egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az ügyfelekkel történő kommunikációra és folyamatosan keresik azokat a csatornákat, ahol az ügyfél és cég közötti kommunikáció létrejöhet. Ezzel együtt az ügyfelek is tudatosabbak lettek, ha nem is mindenben, de a jogaik érvényesítésében biztosan, melynek elsődleges szintje az ügyfélszolgálat.

De tekintsünk el a vállalati körtől, és vessünk egy pillantást az államra. Ma, az államok is ügyfélszolgálatot üzemeltetnek az állampolgárok részére, ahol az állam ugyanúgy viselkedik, mint bármelyik vállalat. Az ügyfeleknek vele szemben is vannak elvárásaik és panasz, illetve reklamáció kezelésre is kényszerül. Az államok ebben a tekintet szintén szolgáltatóként tekintenek magukra, és ennek megfelelően is viselkednek, és egy szolgáltatói állam megteremtésén dolgoznak.

Minden szolgáltató, legyen az egy vállalat, vagy maga az állam, a minél magasabb ügyfél elégedettség elérést tűzte ki a zászlójára, és ennek megfelelően alakítja ki a működését.

A kezdetekben a technikai lehetőségek hiányában ennek egyetlen módja a személyesen történő kapcsolatfelvétel lehetősége volt, így alakultak meg a személyes ügyfélszolgálatok, melyet vélhetően a postai szolgáltatás elindulásával, az írásos követett. Később, a telefon megjelenésével szinte azonnal beszélhetünk telefonos ügyfélszolgálatról (bár a mai értelemben véve, nem teljesen volt az), hiszem a hívások kapcsolása ügyintézőkön keresztül történt. Aztán nagyon sokáig ezen három ügyfélszolgálati típuson kívül nem is volt más lehetősége a cégeknek az ügyfelekkel történő interakcióra.

A fenti jól megszokott működési modellből az internet megjelenése és elterjedése robbantotta ki a cégeket, hiszen egy sor új kommunikációs csatornát nyitott mind a vállalatok, mind az emberek számára. Gondoljuk itt a mára teljesen alapnak számító email cím és weboldal elérhetőségre. Persze napjainkban ezek a csatornák napról napra folyamatosan bővülnek, és valószínű koránt sincs még a folyamatnak vége, de a

vállalatok ügyfélszolgálatai folyamatosan követni kényszerülnek ezeket a változásokat. Egy korábbi felettesemet idézve, „az ügyfélszolgálat életében csak egy biztos van, a változás”, és ez tökéletesen szemlélteti a működésüket.

Ezen működési környezetben több szempont is vezérli a cégek ügyfélszolgálatait, mely egyfelől az ügyfeleknek történő megfelelés, a lehető legjobb módon, kiaknázva a technikai vívmányok adta lehetőségeket, másfelől a szabályozó környezet által támasztott elvárások teljesítése. Teszik mindezt oly módon, hogy közben folyamatosan racionalizálják a működésüket, hogy a minél nagyon profit érdekében a lehető legkisebb költség ráfordításával tudják az elvárásokat teljesíteni.

Az ügyfélszolgálatok elterjedését és elvárássá válását semmi nem bizonyítja jobban, mint az, hogy az évek során egyre több szabályozó környezet került részükre kialakításra. Ezen szabályozó környezet a fogyasztói elvárások szem előtt tartásával, olyan elvárásokat fogalmaz meg feléjük, melyek be nem tartása bírság kiszabását teszi lehetővé. Ezzel is segítve az ügyfeleket, hogy abban az esetben, ha a vállalat nem fektetne elég hangsúlyt a fogyasztói jogokra, legyen egy minimális szint, aminek a teljesítése mindenkire nézve kötelező.

Magyarországon több ilyen szabályozó hivatal is működik, hogy párat említsünk ilyen a Fogyasztóvédelem, a Magyar Energetikai és Közmű- Szabályozási hivatal, Nemzeti Média és Hírközlési Hatóság, melyek vigyázó szemei folyamatosan monitorozzák a vállalatok működését, és ha szükségesnek érzik, beavatkoznak azok működésébe.

Az ügyfél és felügyeleti szervek elvárásai egyben egy új iparág megalakulását is segítették, mely nem más, mint az ügyfélszolgálat. Azért nevezhetjük egy iparágnak, mert napjainkba cégek százai foglalkozik az ügyfélszolgálati tevékenységgel, és látják el különböző cégek ügyfélszolgálatát. Ezen megoldás az egyik legkényelmesebb a vállalatok számára, hiszem nem szükséges saját ügyfélszolgálatot üzemeltetniük, illetve ha egy új termék vagy szolgáltatás bevezetése miatt plusz erőforrásra van szükségünk egy rövidebb időre, akkor egyszerűen csak megbíznak egy ilyen céget a feladatok teljes vagy részleges ellátásával.

Láthatjuk tehát, hogy a vállalatok nem működhetnek ügyfélszolgálat nélkül, és számos külső és belső kényszer hatására végzik tevékenységüket.

3.2. Mi is a Contact Center valójában

A Contact Centert, ha egy mondattal kellene jellemeznem, azt mondanám, hogy egy tovább fejlesztett Call Center. Azonban ezzel még nem segíteném ki az olvasót, és megismeréshez kicsit bővebb megközelítést szeretnék alkalmazni.

Ahogy az előző fejezetben már említettem az ügyfélszolgálati kommunikáció egy fajtája a telefonos ügyfélszolgálat, melyet mai megközelítésben call centernek is nevezünk. Ezen ügyfélszolgálat a klasszikus telefonhívásokra összpontosít, melyben képzett ügyintézők veszik fel és válaszolják meg a hívók kérdéseit, legyen az kérés, kérdés, panasz vagy értékesítés. A kommunikáció kizárólag csak szóban a telefonhívásokon keresztül történik.

Ezzel szemben a contact center, mely a call center következő szintje, már sokkal több kommunikációs lehetőséget alkalmaz a kapcsolattartás céljából. Itt már megjelenik a telefonhívásokon felül az írásbeli kommunikáció is, mely szinte minden létező csatornát képes összefogni (levél, email, chat, viber, whatsapp, webes űrlapok, stb.), és megteremteni az úgynevezett univerzális ügyintézőket. Az ügyintézők tudása már nemcsak a hívások fogadására korlátozódik, hanem képesek az összes csatornán beérkező ügyfélmegkeresést kezelni, és időben megválaszolni.

A fentiekből is látszik, hogy a contact center egyesíti a korábbi működési területeket, melyek az úgynevezett front office és back office volt, ahol az előbbi esetében a telefonos és személyes, míg utóbbi esetében az írásos kapcsolattartás zajlott. Joggal vetődik fel a kérdés, hogy hogyan is képes a korábban személyes ügyfélszolgálat által ellátott kapcsolattartást is helyettesíteni. Nos, ezen képességét a video hívások (video ügyfélszolgálat) ellátása teremti meg. Ezen hívások 3-5 éve kerültek be a köztudatba, de mint ügyfélszolgálati csatorna, azonban a sikert a COVID járvány hozta meg számára.

Ma, Magyarországról elmondható, hogy a népesség nagy része, (főleg az Y előtti generációk) előnyben részesíti a személyes kapcsolattartást, így ragaszkodnak az

ügyintézésnek ezen módjához. Ebben jelentett nagy kihívást a vállalatoknak a COVID járvány, hogy hogyan is lehetne egy nagyon hasonló ügyfélszolgálat megvalósítani, melyre a legkézenfekvőbb megoldást a video hívások jelentették.

A contact centerek képessége azonban itt még nem áll meg, és azt hiszem még korántsem vagyunk a folyamat végén, hiszen folyamatosan új és új lehetőségek jelennek meg a csatornák között. Erre a napjainkban egyre népszerűbb AI a legjobb példa, vagy ahogyan magyarul hívják a digitális asszisztens, mely egy mesterséges intelligencián alapuló automata, ami képes megérteni a hívót és teljesíteni a kéréseit, és képes emberi beavatkozás nélkül a teljeskörű ügyintézt biztosítani. Ezen megoldást a legszélesebb körben a Telekom vezette be hazánkban, és a Vanda nevet kapta, majd őt követte néhány év után a KHB bank, ahol a Kate nevet viseli. A megoldás ugyan még gyerekcipőben jár, de a fejlettségi szintjét mi sem mutatja jobban, mint az, hogy képes az ügyintézők helyettesítésére bizonyos ügyekben, és az ügyfelek egy része észre sem veszi, hogy nem emberrel beszélt.

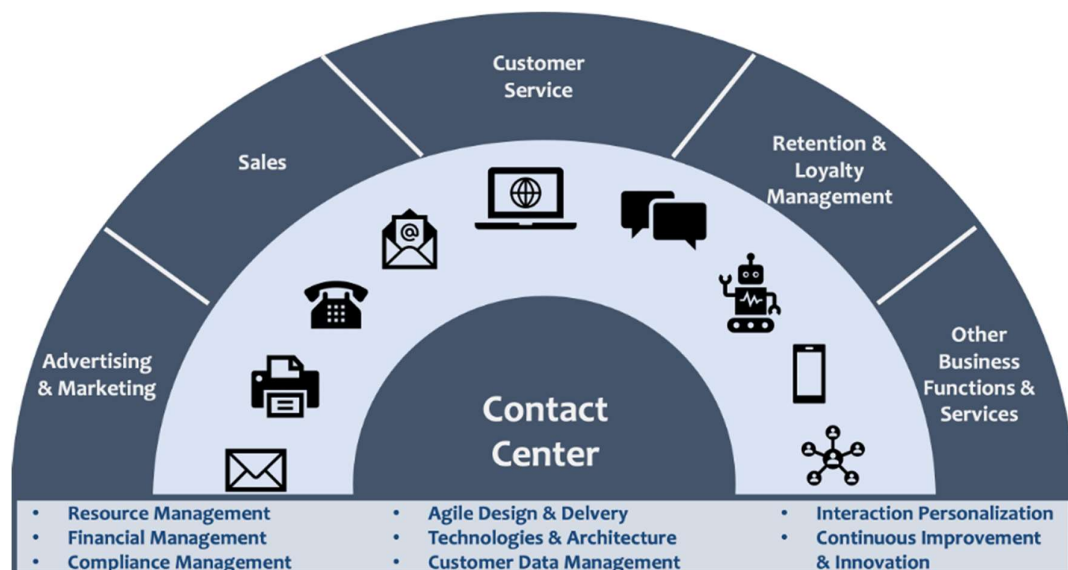


5. ábra Contact center lehetőségei, funkciói

Forrás: ArenimTel

A contact center fentiekén túli másik nagy előnye, hogy a kommunikációs csatornák mellett, képes integrálni az ügyfélkapcsolat-kezelő úgynevezett CRM rendszereket. Ezen rendszerek segítségével további eszközök állnak rendelkezésre a vállalat részére, például az adatelemzés, automatizálás területén. A további rendszerek integrálásával és összekapcsolásával a vállalat képes lehet személyre szabottabban kommunikálni az ügyféllel, megközelítőleg meghatározhatja a megkeresés okát (mielőtt az ügyfél ismertetné), és hatékonyabb kommunikációt tud folytatni az ügyféllel.

Összegezve a contact center képes összefogni az összes olyan kommunikációs eszközt melyre ügyfél igény mutatkozik, és ezeket a lehető legtöbb rendszerrel képes integrálni, létrehozva egy olyan eszközt a cég számára, ami a napi működésükben elengedhetetlen szerepet tölt be és vállalat számtalan részlegének képes adatot és akár előnyt is szolgáltatni.



6. ábra Contact center funkciók, képességek

Forrás: Babak Hosseinzadeh - LinkedIn

3.3. Működés optimalizálás lehetőségei

Egy contact center életében a folyamatos változások kihívások elé állítják a vállalatot, hogy a működését a racionalizálja és az esetleges párhuzamosságokat megszüntesse. A változások nagy részét maga a cég indukálja, mely a piacnak és az ügyfeleknek való megfelelés természetes velejárója. Azonban bizonyos esetekben ezen változásokat közvetve nem a piaci igényekre adott válasz alakítja, hanem egy tulajdonosi vagy befektetői elvárás. Azon elvárás, hogy a rendelkezésre álló eszközökkel a lehető legkisebb anyagi ráfordítás mellett, minél magasabb profitot érjenek el.

A racionalizálás a vállalat szinte minden részlegén érezhető, de a tapasztalatok azt mutatják, hogy egy vállalat költségvetésében az egyik legnagyobb szeletet az ügyfelekkel történő kapcsolattartás, tehát az ügyfélszolgálat teszi ki. Ebből kifolyólag indulnak el az ügyfélszolgálatot érintő benchmarking projektek, ahol több szempontot is figyelembe szottak venni.

A szempontok a következők lehetnek:

- Ügyfélelégedettség,
- Minőség,
- Használt technológia,
- Teljesítmény,
- Kapacitás,
- Folyamatok.

A vállalatok szeretnek úgy elkezdni egy projektet, hogy az tartalmazzon úgynevezett Quick win (gyors eredmény) feladatokat, melyekkel azonnali sikereket, eredményeket tudnak felmutatni a vezetőség felé, továbbá hosszútávú megoldásokat a kívánt eredmény elérése céljából.

Abban az esetben, ha a benchmarkingot választja a vállalat, mint eszközt, saját maga határozza meg a szükséges lépéseket és feladatokat. Ahogyan korábban bemutatásra került, a folyamat lépései tekintetében több megközelítés is használatban van, többkevesebb lépéssel, azonban ezeket minden projekt a saját igényei szerint alakíthatja.

Vannak azonban olyan lépések, melyek elhagyása a projekt eredménytelenségéhez vezet, és nem éri el a kívánt hatást, illetve az eredmény csak ideiglenes.

Jelen fejezetben szeretném bemutatni egy olyan vállalat ügyfélszolgálatát által indított benchmarking projektet, ahol a vállalat ügyfélszolgálatát ugyanazon feladatkörre, de részben azonos ügyfélkörre két divíziót üzemeltet. A projekt az üzletágak teljesítményének javításához az összehasonlítást választotta, mert a folyamatok néhány kisebb eltéréstől eltekintve ugyanolyan szabályozói környezetben, és ugyanúgy működnek.

A két üzletág meglétének történelmi okai vannak, és a korábbi cég felvásárlások, összeolvadások eredményeként, a teljesen összevonás egy hosszú és időigényes folyamat, melynek a legnagyobb befolyásoló tényezője az IT infrastruktúra összeillesztése, fejlesztése. Tehát ezen folyamat végéig szükségesnek érezte a vállalat, hogy a két üzletágot összehasonlítva minden folyamatból a leghatékonyabb részlet kerüljön megtartásra, ezáltal új és gyorsabb folyamatokat alkotva változtassák meg mindkét oldal működését.

Az elvárások megfogalmazása nagyon könnyű feladatnak bizonyult, mert világosan látták, hogy melyek azok a területek, ahol az egyik fél jobban teljesít, és ezekre a folyamatokra helyezték az első hangsúlyt. Megfogalmazták továbbá, hogy azonosítani szeretnék minden folyamatot, és mindegyikre időt is szeretnék fordítani.

Nem minden esetben követték a benchmarking irányvonalakat, de mint láttuk erre bőven van lehetőség a gyakorlatban.

3.3.1. Tervezés

A tervezési fázis szinte az élet minden területén fontos, a benchmarking tekintetében pedig különösen. A vállalatnál elkészült az „Ügyfélkapcsolati hosszú távú működési modell kialakítása és rövid távú hatékonyságnövelés projekt”, mely részletesen tartalmazta a teljes projekt elképzelését, elvárásait, szükséges erőforrásait, és várható idejét.

A projekt tervének az összeállításánál szem előtt tartották, hogy nagyvállalatról van szó, ahol minden erőforrást igénylő projektet, részletesen meg kell tervezni, és be kell mutatni a projekt bíráló bizottság részére. Ez a bizottság dönti el, hogy a kapott információk alapján a cég elindít-e egy adott projektet, illetve amennyiben nem elég kidolgozottak az adatok, de lehet a vállalat számára hozzáadott értéke, további információt kérnek a döntés előtt.

A tervezés a probléma felvetéssel kezdődött, melyben ismertették, hogy melyek az okok, amik szükségessé teszik, hogy foglalkozzanak a problémával, további mik is voltak a kiváltó okai. Továbbá mik azok a megoldandó feladatok, amiket szükségesnek látnak.

A következők kerültek azonosításra, melyek szükségessé teszik a hatékonyság növelését:

- Az ügyfélszolgálati tevékenység és feladat ellátása két cégen belül, különböző területeken, széttörédezve történik.
- Szükséges az ügyfélszolgálati feladatokat egy szervezeti egységbe terelni, és ezáltal egy egységes célrendszert kialakítani.
- Fel kell mérni a folyamatokat, és megfelelő helyzetelemzést szükséges készíteni.
- Ki kell alakítani egy új működési modellt, és a kialakításhoz szükséges akciótervet el kell készíteni.
- Az előkészítés után, ki kell alakítani a pilot folyamatokat, hogy visszaméréssel megállapítható legyen azok sikeressége.
- Ki kell választani a szükséges tanácsadókat vagy cégeket, akik a projektben aktív részt tudnak vállalni.

Bár a célokkal mindenki tisztában volt, szükséges volt azok egyértelmű és világos meghatározása.

Ügyfélelégedettség, és ügyfélművelés javítása



- Az egységes működésből adódóan az ügyfelek, egységes, kiemelkedő színvonalú és terjedelmű ügyfélszolgálatban részesülnek, mely megfelel a vállalat elvárásainak is.

Működési hatékonyság javítása



- A hangsúlyt az automatizációra kell helyezni, mely gyorsabb folyamat-lefutásokat eredményez, illetve a kialakított egységes működés leegyszerűsíti a folyamatokat.

Költségcsökkentés



- A hatékonyságnöveléssel, továbbá az ún. quick win-ek megvalósításával idő takarítható meg, és kapacitás szabadítható fel. A felszabadított kapacitások átcsoportosíthatóvá válnak további feladatok ellátására, így hozzájárulva egy költséghatékony szervezeti működéshez.

A tervezés során figyelmet kell fordítani arra is, hogy világosan meghatározásra kerüljön a projekt terjedelme. Mik lesznek azok a szempontok, amik a részét képezik, és melyek azok, amivel nem kívánnak foglalkozni.

Jelen esetben a csoportosítás a következőképpen került meghatározásra:

- A projekt részét képező feladatok
 - Rövidtávú hatékonyságnövelés
 - Tervezés során meghatározott rövid távú quick win fejlesztések megvalósítása, és visszamérhetőségük biztosítása
 - Hosszútávú működési modell kialakítása
 - Vállalati igények pontosítása, a folyamatok felmérés és azok elemzése

- Lakossági és nem lakossági szolgáltatások is a projekt részét képezik
- Magas és alacsony üzleti prioritású folyamatok
- Informatikai rendszerrel kapcsolatos üzleti igények megfogalmazásának a támogatása
- Informatikai rendszerek összehasonlító elemzése
- Szervezeti működés felülvizsgálata, a kialakított működési modell figyelembevételével
- Egységes folyamatok bevezetésének támogatása, hozzájuk kapcsolódó oktatások előkészítése és szervezése
- Nem képezi a jelen projekt részét
 - Vállalatcsoport E2E folyamatainak felmérése, értékelése
 - Telephelyek és lokációk optimalizálása
 - A nem kritikus folyamatok (melyek az erőforrások kevesebb mint 20%-át veszik igénybe) elemzése és értékelése
 - Egységes IT rendszer és infrastruktúra bevezetése

A tervezés fontos szempontjai közé tartozik a projekt szervezetének és szerepeköreinek a tisztázása, mely a későbbi kezelhetőséget és ellenőrzést is segíti. Illetve elkerülhetővé teszi a félreértéseket, a felelősségi körök között.

A projekt szervezet felállítása során, meg kell jelennie a végrehajtói szinttől a döntési szintig mindenkinek, hogy teljesen biztosított legyen a hatékony működés.

A következő szintek kerültek létrehozásra a projekt esetében:

- Projekt irányító bizottság
- Projekt szponzor
- Projektmenedzser
- Szakmai irányító
- Minőségbiztosítás
- Munkacsoportok (jelen esetben 4 munkacsoport felállítása mellett döntöttek)
- Támogatói funkciók
 - IT

- HR
- Beszerzés
- Változás kezelés, kommunikáció

Továbbá meghatározásra kerülnek a projektszerepek is, és a hozzájuk kapcsolódó feladatok:

- Tanácsadói feladatok
- Munkacsoport feladatok
 - Munkacsoport vezető
 - Szakértők
 - Folyamatfejlesztők

A részletes tervezésnek nagyon körültekintőnek kell lennie, és jelen esetben további elemek kerültek meghatározásra. Ezen elemek kiterjedtek a rendszeres jelentési és megbeszélési rendre is, melyen lefektették a követelményeket. Továbbá a tervezés tartalmazott egy olyan elemet is, mely a működési normákra hívta fel a figyelmet, fő fókuszban a kollégák idejének és beosztásának a tiszteletben tartása volt.

3.3.2. *Elemzés*

A projekt második fázisa az adatok összegyűjtéséről és azok értelmezéséről kell hogy szóljon. Fontos kiemelni, hogy a szervezetnek tartania kell az első fázis alatt lefektetett kritériumokhoz magát, hogy elkerüljék az erőforrások szétmorzsolódását, mely eredménytelenséghez vezethet.

A contact center esetében az elsődleges szempont a divíziók közötti folyamatok azonosítása és összehasonlítása volt, megtalálva azokat a közös pontokat, melyek átvételével hatékonyabb működés érhető el.

A felállított szabályok alapján csak azokkal a folyamatokkal kívántak foglalkozni, melyek az erőforrások nagy részét lekötik, és nagyban befolyásolják a működést.

Az adatok összegyűjtése során, minden munkacsoport kapott egy területet és a hozzájuk kapcsolódó folyamatokat kellett megvizsgálniuk. A vizsgálat során 74 folyamatot azonosítottak, melyek elemzése szükséges.

Munkacsoportonként a következőképpen alakultak az elemzési feladatok:

- I. Munkacsoport – Elszámolás és számlázás
 - 25 darab folyamat
 - 14 folyamat teljes újragondolása
 - 11 folyamat módosítása
- II. Munkacsoport – Folyószámla és követeléskezelés
 - 15 darab folyamat
 - 10 folyamat teljes újragondolása
 - 5 folyamat módosítása
- III. Munkacsoport – Ügyfélkapcsolatok
 - 17 darab folyamat
 - 13 folyamat teljes újragondolása
 - 4 folyamat módosítása
- IV. Munkacsoport – Támogatói folyamatok
 - 17 darab folyamat
 - 9 folyamat teljes újragondolása
 - 8 folyamat módosítása

Az összehasonlítás során kialakítottak egy módszert, melynek segítségével osztályozták a folyamatokat, és az osztályozás eredménye alapján dolgozták fel őket.

Két részre osztották a vizsgált folyamatokat. Az első csoportba a 10-15 lépésből álló, míg a második csoportba a 15-40 lépésből álló folyamatok kerültek, mely során minden folyamatnak, minden lépése rögzítésre került.

Az elemzés során nem csak a legjobb megoldást keresték, hanem annak a lehetőségét is, hogy egy adott folyamat lépéseinek a száma hogyan csökkenthető a rendelkezésre álló keretek között. Illetve végrehajtható-e további lépés csökkentés IT fejlesztés segítségével.

Az elemzésnek része volt a divíziók összehasonlításán felül egy munkatársi kérdőív elkészítése is. A kérdőívben az adott területen dolgozó kollégák véleményére és ötleteire voltak kíváncsiak, és az összesítés után kiértékeltek az eredményeket. Továbbá minden értékes vélemény beillesztésre került vagy az értékelés folyamatába, vagy az új kialakítandó folyamatba.

Mind a kérdőívek, mind az elemzések megpróbálták beazonosítani az adott folyamat hiányosságait, és azok „gyökér” okait, hogy minél részletesebb képet kapjanak, és célirányosan tudjanak elindulni az átalakítás, újra alkotás útján.

Volt azonban a folyamatnak még egy további hozadéka, mellyel szintén számolni kellett. Ez az elszenvedett veszteség volt. Néhány folyamat esetében a siker elérése megkívánta, hogy olyan irányba módosítsák, melynek hatására nagyobb üzleti kockázat vállalása mellett, lazítani kellett a szabályokon. Ezek voltak azok a folyamatok, melyek visszamérésére nagyobb hangsúlyt kívántak fektetni, és a többi folyamattal ellentétben, nem csak a sikeresség, hanem az esetlegesen okozott kár is szerepelt a listában.

3.3.3. *Integráció*

A sikeres adatgyűjtés és elemzést egy olyan szakasz követi, mely talán a legfontosabb lépése a folyamatnak. Ez a lépés az megvalósítás, vagy más néven az integráció. Az előző fázisok által tett megállapításokat jelen fázisban kell a vállalatnak megvalósítania. A megvalósításnak tartalmaznia kell a teljesen új folyamatokat, és el kell készíteni a hozzájuk kapcsolódó informatikai fejlesztéseket tartalmazó specifikációkat is.

Vállalatunk contact centere egy igen logikus megoldási lehetőséget választott. Minden munkacsoport 4 sprintet választott a végrehajtásra, melyek a következők voltak:

- 4 hetes sprint
- 6 hetes sprint
- 8 hetes sprint
- 12 hetes sprint

Esetükben a hetekben történő felosztás azt jelentette, hogy a folyamatok az összetettségük alapján kerültek be a szakaszokba. Értelemszerűen a 4 hetes sprintbe kerültek a

legkönnyebb és legrövidebb folyamatok, míg a 12 hetesbe a legösszetettebbek. A felosztásnál figyelembe vették azt is, hogy a 4 hét elég a folyamat újra alkotására vagy módosítására, és az IT fejlesztési specifikáció elkészítésére is.

A megvalósítás alatt folyamatosan monitorozták a projektben nem résztvevő kollégák véleményét és hozzáállását az elképzelt folyamatokkal kapcsolatban. Ennek egyik eszköze ismételten a kérdőív volt, melyet az adott területen dolgozó kollégák töltöttek ki és mondhatták el véleményüket, illetve módosítási javaslataikat, amikor egy-egy folyamat elkészült.

A kérdőív eredményeit a megvalósítás alatt folyamatosan értékelték, és a kapott eredmény alapján végrehajtották az esetleges módosításokat. (Itt jegyezném meg, hogy bár annyira nem jellemző, hogy ebben a szakaszban ismét adatgyűjtéshez nyúl egy projekt szervezete, de egy hasznos eszközt és lehetőséget tud adni a végrehajtók részére.)

A megvalósítás fázisát 30 hétre tervezték a projekt elején, azonban a feladatok összetettsége és a projekten dolgozó munkavállalók nagy száma, majd a beépített kérdőív és a hozzá tartozó feladatok jelentősen megnövelték az idejét. Az idő a korábban tervezett 30 hétről, több évre nyúlt ki, mely során folyamatosan sikerült teljesíteni a folyamatok átalakítását, és a hozzájuk kapcsolódó informatikai fejlesztéseket. Utóbbi szintén problémát okozott, hiszen minden munkacsoport által elképzelt módosításokhoz szükség volt bizonyos mértékű fejlesztésre vagy rendszer módosításra. Azonban, amivel nem számoltak a projekt elején, hogy mind a két divízió ugyanazt a típusú rendszert használja, ebből kifolyólag osztozniuk kell a fejlesztői kapacitásokon. Ugyancsak a fejlesztői erőforrásokat emésztette, az elkészült specifikációk véleményezése és a hozzájuk kapcsolódó fejlesztési anyagok elkészítése.

További akadályok is hátráltatták a megvalósítás folyamatát, melyek közül szeretnék néhányat kiemelni.

- Workshopok elhúzódása
- Kijelölt feladatokra későn érkező válaszok
- Kiadott feladatok nem megfelelő értelmezése
- Szervezeti változás miatt kialakult új szervezetek még nem működnek 100%-on

- Döntések gyors meghozatalának a hiánya
- Egyszemélyes kompetenciák
- Projekt tervének a nem megfelelő értelmezése, és folyamatos bővítési igények
- Már futó informatikai fejlesztések akadályozzák a projekt fejlesztéseit

Mint az láthatjuk, ennek a fázisnak a végrehajtása a legnehezebb és egyben a legkritikusabb lépése a projektnek, és számos előre nem tervezett akadályt kell leküzdenie. De a megfelelő irányító bizottsággal képes lehet elérni a kitűzött célt, bizonyos módosításokkal (projekt időbeli hatálya).

3.3.4. Akció- Lezárás

A benchmarkig kutatásra épülő projektek utolsó fázisa a lezárás. A szakirodalom ennek a fázisnak is nagy jelentőséget tulajdonít, hiszen ebben a fázisban kell megvalósulni az ellenőrzésnek, vagy más néven a visszamérésnek. Azonban arra minden szerződő felhívja a figyelmet (és a személyes tapasztalatom is ezt mutatja), hogy a vállalatok hajlamosak a visszamérést lazán kezelni, és részben vagy egészben elhagyni. Ahhoz, hogy a projektet sikeresnek tekinthessük, és a hosszútávú célok megtartása is biztosított legyen, ez elengedhetetlen.

A contact center esetében sem beszélhetünk tankönyvi példáról, ugyanis a folyamatok csak bizonyos részére történt meg a visszamérés, és szinte a teljes után követes elmaradt. Ugyan néhány kritikusnak minősített folyamat esetében elvégezték az eredmények elemzését, és néhány módosítást is végrehajtottak, de a projekt egészében kezelt folyamatokra már nem.

Hiányosságként elmondható az is, hogy a tervezéskor nem tervezték meg, és a későbbi fázisok alakalmával sem került megvalósításra a visszamérés folyamata, mint ahogyan az sem, hogy miként kerüljön kezelésre a folyamatok további finomítása.

Összefoglalásként a contact center a benchmarking eszközeit felhasználva felépített egy projektet a divíziók közötti folyamatok harmonizációjára, melyet végre is hajtott, azonban nem teljesen az elvárt sikerrel zárta.

A projekt a korábban tervezett 10 hónapnál jóval több időt és erőforrást vett igénybe. Közel 200 kolléga dolgozott a projekten több mint 2 évig, de mint ahogyan azt korábban ismertettem, a visszamérés része még így sem került kidolgozásra. Bár a kijelölt folyamat egységesítésével elkészültek, hatására sikerült munkavállalókat felszabadítani, és új feladatokra átcsoportosítani, teljesen sikeresnek nem tekinthetjük.

Azt a részt nem sikerült a vállalatnak felismerni, hogy mint a változás az ügyfélszolgálat életében egy állandó tényező, úgy a jól végzett benchmarking is egy folytonos körforgás.

4. BENCHMARKING KUTATÁS

Az elkészített kutatásom során 20 kérdés tettem fel a kitöltők számára, melyben 6 kérdés foglalkozott a demográfiai adatokkal, és 14 vonatkozott a benchmarking témakörre. A benchmarking témakörre vonatkozó kérdések között voltak általános, a témával kapcsolatban feltett kérdések, majd azokat követően kicsit célirányosabban, azok alkalmazásához kapcsolódóak következtek.

A kérdések során megpróbáltam kerülni az irányított kérdéseket, hogy minél szélesebb körben értelmezett válaszokat kapjak, miközben felmérem a témával kapcsolatos jártasságát és véleményét a válaszadónak. Ahhoz, hogy azon válaszadóktól ne kapjak félrevezető válaszokat, akik esetlegesen nem ismerik a benchmarking fogalmát, nyújtottam némi segítséget is. Az első kérdés után, mely arra vonatkozott, hogy ismeri-e a benchmarkingot, egy definíciót helyeztem el, hogy mit is jelent a benchmarking, majd azt követően tettem fel a további kérdéseimet.

A beérkezett válaszok tekintetében a válaszok 56,9%-a származott férfiaktól, és 43,1% nőktől. Ez az arány kicsit váratlan volt számomra, mert többnyire nő válaszadókra számítottam, hiszen a férfiak többsége nem szereti a hasonló dolgokban történő részvételt.

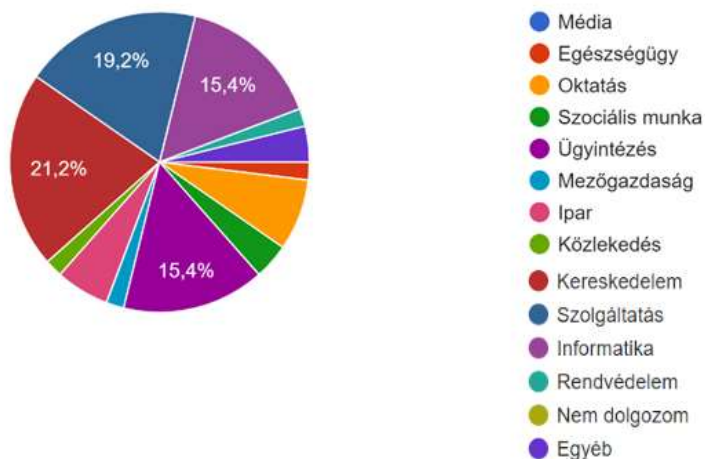
Az életkor esetében a válaszadók fel 36-45 év közötti volt, és kis arányban voltak a 25 év alattiak és az 55 év felettiak. A kérdőívből eleve kizárásra kerültek a nyugdíjasok, mert a kérdőívben a vállalatuk viselkedésére is kíváncsi voltam a kitöltők között.

A kitöltők lakóhelyei tekintetében a fővárosiak voltak többségben 48,1%, városiak 38,5%, majd ezt követte 13,5%-kal a falu.

A következő két kérdés már célirányosan a munkahelyükkel volt kapcsolatos, melyben először arra voltam kíváncsi, hogy milyen területen dolgozik, majd ezt követte a munkahely által foglalkoztatott alkalmazottak száma. Az előbbi területeken már kicsit árnyaltabb volt a kép, és a felkínált lehetőség közül, majdnem minden ipárból érkezett kitöltés.

Milyen területen dolgozik?

52 válasz



7. ábra Kérdőív – Milyen területen dolgoznak

Forrás: Saját kérdőív

Ami a foglalkoztatottak számában érdekes, hogy majdnem mindhárom válaszlehetőség közül ugyanannyi szavazat volt.

- 1-300 fő – 35,8%
- 301-1000 fő – 24,5%
- 1001 fő felett – 39,6%

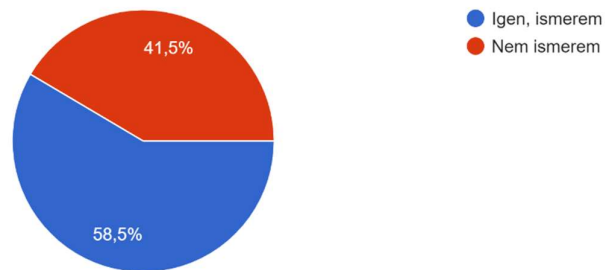
Itt szeretném megjegyezni, hogy fontosnak tartottam, hogy a válaszok nagyobb része, minél több munkavállalót foglalkoztató cégtől érkezzen, mert ezek a vállalatok hamarabb nyúlnak a benchmarkinghoz, mint egy kisebb vállalat. Így pontosabb kép alakulhat ki a munkavállalókban a témával kapcsolatban.

A demográfiai adatokat követően már a benchmarking témában kérdeztem a válaszadókat.

Az első kérdés magára a fogalomra kérdezett rá, hogy ismeri-e, melyben a válaszadók 58,5%-ának nem volt ismeretlen a fogalom.

Ismeri a benchmarking fogalmát?

53 válasz



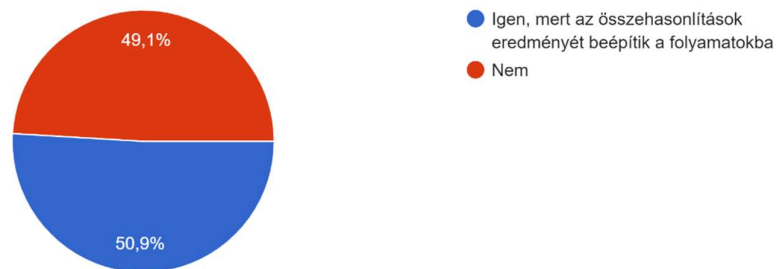
8. ábra Kérdőív – Ismeri a benchmarking fogalmát

Forrás: Saját kérdőív

A következő kérdések már a hozzá kapcsolódó kommunikációval volt kapcsolatos, mely esetben a válaszadók majdnem fele szerint a vállalata megfelelően kommunikálja az folyamattal kapcsolatos eredményeit.

Az ön cége megfelelően kommunikálja a benchmarking folyamatait és eredményeit?

53 válasz



9. ábra Kérdőív – Kommunikáció

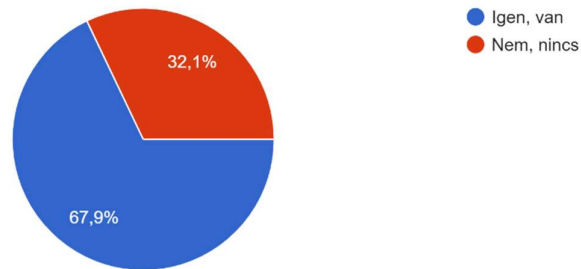
Forrás: Saját kérdőív

Majd a mindennapi munkára gyakorolt hatására voltam kíváncsi, mert bár a válasz lehet szubjektív, de tapasztalatokon alapul, és alátámaszthatja vagy cáfolhatja a contact center esetében elvégzett benchmarking projektet.

Emlékeztetés képen, ott a projekt befejeződött, és 74 folyamat került módosításra, ezáltal nem kis hatást gyakorolt a mindennapi munkájára az embereknek. A válaszadók pont azt igazolták, hogy igenis van hatása egy jól elvégzett projektnek, mert a válaszadók 67,9%-a választotta az „Igen” -t.

Mit gondol van-e hatása a benchmarking tevékenységnek a mindennapi munkákra?

53 válasz



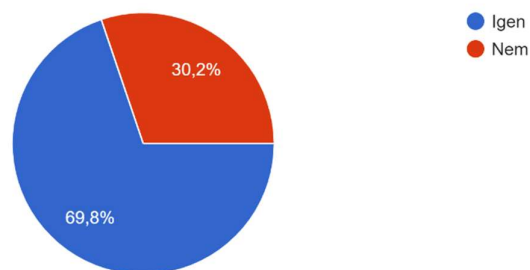
10. ábra - Kérdőív -Mindennapi munkára való hatása

Forrás: Saját kérdőív

Az előbbi arányhoz hasonlóan válaszoltak pozitívan azzal kapcsolatban, hogy képes lehet-e a vállalat jobb munkakörülményeket és előre lépési lehetőséget biztosítani egy elvégzett benchmarking kutatás segítségével. A válaszok 69,8%-a választotta az igen.

Ön szerint a benchmarking eredményei alapján a vállalat képes lehet jobb munkakörnyezetet vagy előrelépési lehetőségeket biztosítani Önnek?

53 válasz



11. ábra Kérdőív- Jobb körülmények

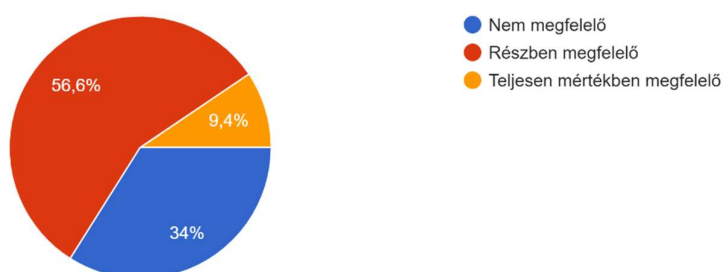
Forrás: Saját kérdőív

Ezt követte, hogy a vállalt kellő figyelmet fordít-e a tevékenység fontosságára, azonban ezzel már nem értett minden válaszadó teljes mértékben egyet, mert ezt a lehetőséget a csupán a 9,4%-a választotta, és a részben megfelelőt 56,6%-a.

Ezek alapján az látszik, hogy a megkérdezettek vállalatai ugyan foglalkoznak benchmarkinggal, de korántsem teszik azt oly módon, hogy az a munkavállalók teljes elégedettségére szolgáljon.

Kellő figyelmet fordít-e az ön cége a benchmarking tevékenység fontosságára?

53 válasz



12. ábra - Tevékenység elégedettsége

Forrás: Saját kérdőív

Némiképp a fenti arány tükröződik a következő kérdésre adott válaszokban is, ahol arra irányult a kérdés, hogy mennyire van beleszólási, illetve visszajelzési lehetőségük a tevékenységbe. Itt a válaszadók 64,2%-ának nincs lehetősége, és csak 35,8%-nak van.

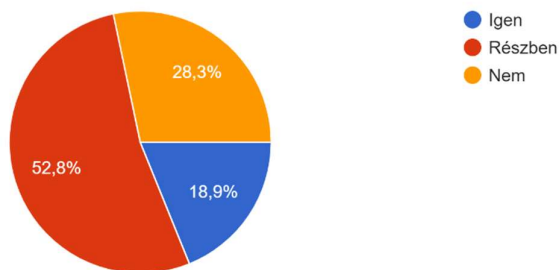
Ezen eredmény jobb, mint a contact center esetében, ahol 1900 munkavállaló közül 200 vett részt a projektben, és alakíthatta annak a végkimenetelét. Ott a teljes állomány 10,5%-a volt a projekt aktív résztvevője. Bár meg kell említeni, hogy az elkészült folyamatok esetében a véglegesítés előtt volt lehetősége az érintett kollégáknak elmondani a véleményüket, és az esetleges módosítási javaslatukat.

A következő kérdés az előző kérdéshez gyűjtött további információt, mert arra voltam kíváncsi, hogy motiválja-e, ha hozzájárulhat a vállalati benchmarking eredményeihez, egy felmérésben való részvétellel.

A válaszok lehettek az Igen, Nem és a Részben, melyek alapján azt mondhatjuk, hogy a válaszadók több mint kétharmadát motiválja, melyből egyharmad az előző körben nem vehet részt a benchmarkingban válaszadói közül történt.

Motiválja-e Önt a vállalati benchmarking eredményeihez való hozzájárulás? (Felmérésekben történő részvétel)

53 válasz



13. ábra Kérdőív – Motiváció

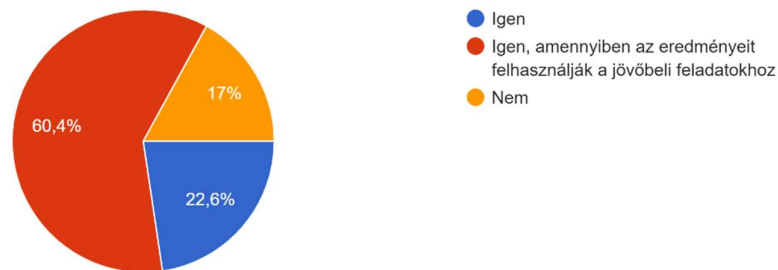
Forrás: Saját kérdőív

A benchmarking egy szerteágazó terület, nagyon sokan és sokféleképpen használják. Vannak, akik jól és vannak, akik rosszul, de ettől függetlenül a következő kérdésben a válaszadók csukán 17%-a nem tartja hasznosnak a vállalat életében. 60,4%-uk vélelmezhetően korábbi negatív tapasztalatok miatt, csak abban az esetben tartja fontosnak, ha az eredményei beépítésre kerülnek a vállalat működésébe.

A többség csak részben tartja fontosnak, melyből azt a következtetést lehet levonni, hogy munkatapasztalati során már találkozott benchmarkinggal, azonban annak eredménytermékét már nem tapasztalta meg. Mely esetben vagy nem kommunikálta a vállalat az eredményeket, vagy nem jelentek meg a működésben azok változások, melyeket a felmérés indukált volna.

Hasznosnak tartja-e egy vagy több cégen belüli benchmarking projekt megvalósítását?

53 válasz



14. ábra Kérdőív - Vállalati benchmarking

Forrás: Saját kérdőív

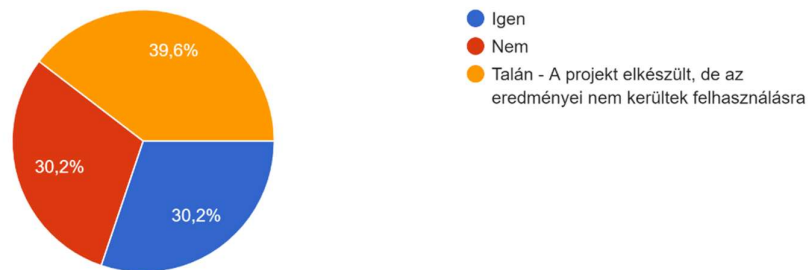
A következő kérdéssel kicsit szerettem volna megérteni, hogy miért is adhatták azt a választ amit adtak, ezért arra voltam kíváncsi, hogy a munkatapasztalatuk során volt-e már olyan benchmarking projekt, ami sikertelenül zárul.

A kapott válaszok nagyban az előző kérdésre adott válaszokra adnak magyarázatot, mert 70%-a a válaszadóknak azt válaszolta, hogy volt sikertelen projekt, illetve a projekt eredményei nem kerültek beépítésre a mindennapi működésbe. Utóbbi számomra szintén a sikertelen kategóriába tartozik, mert megcsináltunk valamit, amit később semmire nem használunk. Tehát a ráfordított pénz és energia, felesleges kiadás volt a vállalat számára, ezért is kezelik a válaszadók fenntartással az ilyen jellegű projekteket.

Jelen kérdésre adott válaszok is azt erősítik, mint a bemutatott contact centerben végzett projekt, hogy a cégek nagyon sok esetben nem fordítanak kell figyelmet a teljes folyamatra, és a változások nem következnek be, vagy nem történik meg a visszamérés. A visszamérés elmaradásával nem tudja a vállalat, hogy a változások megfelelőek voltak-e, és elérték-e a kívánt célt.

További problémaként vélelmezhető, hogy a projekt végén elmarad a munkatársakhoz intézett kommunikáció, melyben átfogó képet adnának a projektről, és annak eredményeiről.

Volt-e a jelenlegi vagy korábbi munkahelyein olyan benchmarking projekt, ami sikertelünk zárult?
53 válasz



15. ábra Kérdőív - Sikereség

Forrás: Saját kérdőív

A következőben általánosságban volt arra kíváncsi, hogy segítették-e már más vállalatok munkáját felmérésük kitöltésével. A válaszadó 56,6%-a adta csupán azt a választ, hogy igen. Itt megjegyzem, némiképp ellentmond annak, hogy az én kérdőívemet is kitöltötték, holott nem tudták, hogy milyen céllal történik a kitöltés, csak annak a témáját adtam meg a kérdőív elején. Tehát a kapott válaszok nem teljesen fedik a valóságot, de feltételezhetjük, hogy a válaszadók nem mindig vannak tisztában a felmérés céljával, így pontos választ sem tudnak adni a kérdésekre. Ugyanakkor egy következő kérdés alkalmával a többség (81,1%) azt a választ adta, hogy a saját cégénél fontosnak tartja a benchmarking tevékenységet.

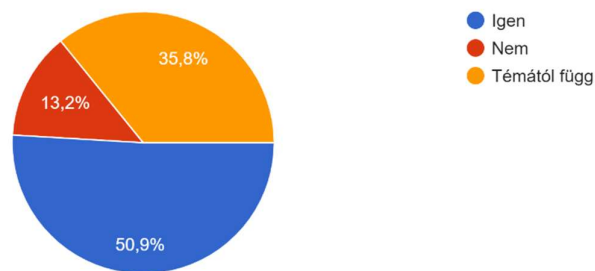
A fenti kérdés folytatásaként az anonimitásra voltam kíváncsi, hogy amennyiben már részt vettek felmérésben a kitöltők, annak a kitöltése anonim volt-e vagy sem. A válaszadók 62,3%-a anonim kérdőívet töltött ki, 15,1% nem anonim kérdőívet töltött ki, és a 22,6%-a nem töltött még ki ilyen kérdőívet. Ha most egy picit visszatekintünk a korábbi 43,3%-ra, akik azt a választ adták, hogy nem segítették még felmérés kitöltésével más vállalatokat, akkor két irány lehetséges. A korábban nem segítette választ adók egy része, csak a saját vállalata által szervezett kérdőívek kitöltésében vett részt, vagy ez a csoport valamelyik kérdésre nem adott őszinte választ.

A következő kérdés alkalmával az anonimitás kérdést szerettem volna jobban kifejteni, hogy pontosan mit gondolnak, fontos-e egy vállalati felmérés esetében az anonimitás.

A válaszadók csupán 13,2%-a válaszolta azt, hogy nem fontos, míg a 35,8%-a válaszolta azt, hogy az a témától függ, és a válaszadók több mint fele (50,9%) szerint minden esetben anonim kell, hogy legyen a kérdőív. A kérdésre kapott válaszok jól jelzik azt az általános helyzetet, hogy amennyiben a vállalat a saját munkavállaló körében végez felmérést, a lehetséges retorzióktól tartva, nem merik elmondani a véleményüket névvel ellátva. Továbbá nem szívesen töltenek ki olyan kutatásokat, ahol személyes adatok megadására is szükség van, melyhez hozzájárul, hogy nem mindig tisztázott a megadott adatok későbbi felhasználásának a módja.

Ön szerint fontos-e, hogy egy vállalati benchmarking anonim legyen?

53 válasz



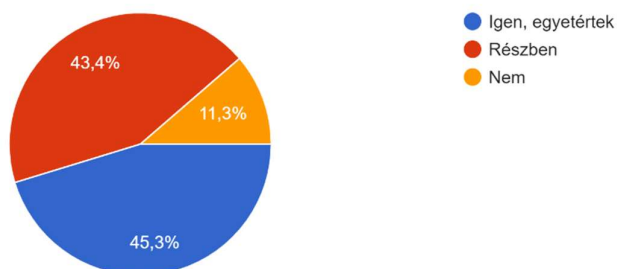
16. ábra Kérdőív- Anonimitás fontossága

Forrás: Saját kérdőív

Utolsó kérdésként egy állítást fogalmaztam meg a benchmarking tevékenység egyik lehetséges felhasználásáról, a munkavállalói elégedettség felmérésről. Ez a felhasználási lehetőség a vállalatoknak legalább annyira fontos, mint az ügyfelek elégedettsége, hiszen stabil munkavállalói környezet nélkül, a cég működése is instabil lehet. Azonban egy jól összeállított felmérés osztályok, vagy saját cégcsoporton belül cégek között, nagy segítséget tud nyújtani a vállalatnak egy reális helyzetkép kialakításához, és az esetleges eltérések azonosításához. Eredményeképpen pedig olyan változtatásokat tudnak végrehajtani, ami mindkét fél elégedettségére szolgálhat.

Egyetért-e a következő állítással A benchmarking egy olyan újszerű eszköz, amivel a munkavállalók elégedettségét is felmérhetjük, akár több témával kapcsolatban

53 válasz



17. ábra - Kérdőív – Állítás

Forrás: Saját kérdőív

Meglepetésemre a válaszadók 11,3%-a nem értett egyet az állítással, és 43,4%-a csak részben, és 45,3%-a teljesen egyetértett vele.

Összességében elmondhatom, hogy a kérdőívet kitöltők között, demográfiai szempontból megfelelő arányban voltak a résztvevők. Az elvárt korosztály nagy számban képviseltette magát, és a válaszaik nagyrészt a tudatosság tükröződik. Mertek válaszolni és véleményt alkotni.

A benchmarking témával a válaszadók kétharmada már találkozott a munkája során, és erről véleménnyel is rendelkezik. Többségük egy hasznos eszköznek tartja, és szívesen is vesz részt ilyen jellegű felmérésekben, mellyel hozzájárulhat a vállalat jobbá tételéhez, fejlődéséhez. Kiemelendő, hogy a válaszadóknál is jelen van az „önös” érdek, hiszen a jobb munkakörülmény és előrelépés lehetősége érdekében (reményében) képesek részt venni a felmérésekben.

Ugyanakkor elmondható, hogy a válaszok alapján a vállalatoknak is van még fejlődési lehetőségük. Erősíteni szükséges a felmérésekkel kapcsolatos kommunikációt, a munkavállalók bevonási arányát, és nem utolsósorban a teljesen befejezett benchmarking projektek elvégzését.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Szakdolgozatom témaválasztásakor fontos szempont volt számomra, hogy olyan témával foglalkozzak mely közel áll hozzám, érdekel annak a működése és folyamata, továbbá mind a munkám, mind a mindennapi életben találkozhatunk vele. Ezáltal olyan átfogó képet lehet róla alkotni, mely képes megvilágítani annak pozitív és negatív megközelítését. Továbbá, az emberek többsége rendelkezik a témával kapcsolatban ismeretekkel, és képes is arról véleményt alkotni.

A benchmarking, egy érdekes és fontos tudomány, melyet napjainkban az élet számos területén használnak, mindenki találkozik az eredményeivel, azonban mélyebb ismeretekkel nem rendelkezik a témával kapcsolatban. Gondoljunk itt a legegyszerűbbekre, melyek minden évben elkészülnek, és mindenki számára ingyenesen elérhetőek. Ilyenek a HR és pénzügyi benchmarkingok, vagy a termékek összehasonlítása a konkurencia termékeivel.

Az emberek többsége szíves nézi meg a eredményekről készített összefoglalókat és alkot azokról véleményt, esetleg vonja le a következtetéseket és von párhuzamot a saját tapasztalatival kiegészítve. De arról már nem rendelkezik információval, hogy hogyan és milyen módon, milyen eszközök felhasználásával készülnek ezek az anyagok, és bizonyos esetekben ő is hozzájárulhatna a hatékony összehasonlítás elvégzéséhez.

Feltett szándékom volt, hogy a dolgozatomban megismertessem az olvasót a benchmarking világával, megpróbáljam átadni az alapfogalmakhoz kapcsolódó ismereteket, és a hozzájuk kapcsolódó folyamatokat. Rávilágítsak, hogy egy napjainkban elengedhetetlen eszközzel van szó, mely ha megfelelően kerül alkalmazásra, olyan pozitív változásokat eredményezhet, mely nemcsak a vállalatokra gyakorol pozitív hatást.

A témával kapcsolatban nagyon sok irodalom áll rendelkezésre, illetve számos cég foglalkozik magával a benchmarkinggal mint tevékenységgel, és érhetőek el a kutatásai mindenki számára. A szakirodalom tanulmányozás a során azonban számomra is világossá vált, hogy a róla meglévő tudásom nagyon hiányos, és korántsem voltam tisztában minden aspektusával. A részletes tanulmányozás során azért igyekeztem egy olyan összefoglaló képet alkotni, mely segítségével mindenki szert tehet egy átfogó

alapismeretre. Megérti a benchmarking lényegét, és azt is, hogy bár bizonyos tekintetben – fogalom, típus, folyamat – nem rendelkezik egy mindenki által elfogadott meghatározással, de abban mindenki egyetért, hogy a keretei és eszközei adottak, és vannak olyan lépései melyek elhagyása szinte használhatatlanná teszi az eredményeit.

A fentiek szellemében igyekeztem a témával kapcsolatos kérdőívemet is összeállítani. Szerettem volna tudni és megérteni, hogy mit gondolnak az emberek a benchmarkingról, milyen ismeretekkel rendelkeznek, és milyen hajlandóságot mutatnak az összehasonlító elemzésekben történő részvételben.

Az átfogó témákkal kapcsolatban készült összehasonlításokat szinte mindenki ismeri, mert ahogyan már korábban említettem, mindenki számára hozzáférhetőek, és szívesen is megismerkednek vele az emberek, ezért egy olyan felhasználási lehetőséget szerettem volna bemutatni, mellyel nem találkozhatunk mindennapjaink során.

Ezen megfontolásból szerettem volna egy ügyfélszolgálati contact centerben végzett összehasonlítást bemutatni, és megismertetni az olvasót azzal a fontos szemponttal, hogy nem csak a versenytársak között végezhető benchmarking. Tökéletes eszköz lehet a vállalatban belüli is, osztályok, divíziók közötti összehasonlításra, amennyiben megfelelően kerülnek kiválasztásra az összehasonlításhoz használt elemek.

A contact centerben végzett benchmarking bemutatása előtt, mindenképpen szükségesnek éreztem, hogy adjak egy átfogó képet az ügyfélszolgálatokkal kapcsolatban, és az olvasó megértse azok működését és mozgató rugóit. Továbbá megismertessem a működés optimalizálási lehetőségeinek egy részével, valamint azzal, hogy ebbe az ökoszisztémába hogyan is illeszthető be egy összehasonlítással foglalkozó projekt.

A benchmarking projekt keretein belül minden részletére kiterjedően igyekeztem ismertetni annak felépítését és megvalósítást, és rávilágítani az elkövetett hibákra, illetve hiányosságokra.

Az elvégzett hosszútávú működést fejlesztő projekt, tervezése majdnem minden részletre kiterjedt. Megfelelően használták a rendelkezésre álló eszközöket, és kellően felkészítették a vállalatot az előtte álló feladatokra. Volt azonban néhány tényező, amit a

tervezéskor nem vettek figyelembe, melyek egy része szintén tervezhető lett volna, de akadtak olyanok is melyek előre nem látható körülmények volt. Ebben a lépésben viszont fontos kiemelni, hogy a bemutatott projekt is elkövette azt az általános hibát, melyet sok másik vállalat is elkövet, nem tervezték meg a visszamérés, és a hozzá kapcsolódó finomhangolás folyamatát.

Az elemzés során jó döntésnek bizonyult, hogy feltérképezték a folyamatokat, és azokat csoportosították. Meghozták azt a döntés, hogy melyek azok, amivel foglalkozni szeretnének, és ehhez tartotta is magát a projekt. A kapott adatokat megfelelően rendszereztek és dokumentálták, hogy azzal a megvalósítás szakasza alatt megfelelően tudjanak dolgozni. Külön szeretném kiemelni, hogy az elemzés során, nemcsak a projektben résztvevők véleményére és szaktudására támaszkodtak, és bevonásra kerültek egy kérdőív segítségével az adott szakterületen dolgozó kollégák is. Majd ezen kérdőív eredményét szintén elemezték és beépítették az eredményeikbe.

A nagyobb kihívást minden esetben a megvalósítás jelenti a vállalatok számára. Hiszen itt találkozunk először a felmerült problémákkal és a munkavállalók ellenállásával, egy-egy folyamat módosítása esetén. Szintén említésre méltó, hogy nem mindent szerettek volna egyszerre megvalósítani, és szakaszokra osztották a folyamatokat. Ezzel részben elkerülték a kollégák szétaprózódását és a figyelmüket is jobban tudták fókuszálni. Fontos, hogy első körben a kevésbé bonyolult és kevesebb módosítást igénylő folyamatokkal foglalkozott a projekt, mert a kollégák sikerélménye nagyban segítette a motiváció fenntartását.

Azonban az előre nem látható tényezők és a projekt elhúzódása a kollégák motivációját is rontotta, így a projekt végére, már megjelentek a negatív vélemények is, mely tovább erősítette azt a szkeptikus hozzáállást, hogy feleslegesen dolgoznak.

A projekt ugyan a tervezett idő majdnem duplája alatt, de elkészült és befejezettnek tekintik, azonban a visszamérés csak a folyamatok csekély részénél történt meg, így teljesen nem mondható sikeresnek.

Úgy gondolom, hogy a dolgozattal kapcsolatos céljaimat sikerült teljesítenem. Sikerült egy átfogó képet adnom a benchmarkingról, és oly módon bemutatni egy contact center

által elvégzett projektet, hogy közben betekintést nyújthattam az ügyfélszolgálatok világába és működésébe, miközben rávilágítottam a keretek betartásának a fontosságára.

Zárásképpen egy olyan gondolattal szeretném útjára indítani az olvasót, melyet a témában végzett kutatásaim során találtam, és véleményem szerint érdemes átgondolni:

A sikerhez többféle út is vezethet, melynek megtételéhez számos klasszikus és újszerű vezetés-szervezési eszköz áll rendelkezésre. Ilyen például a folyamatos javítási modell (Continuous Improvement), a teljes körű minőségmenedzsment (TQM), vagy az üzleti folyamatok teljes újjászervezése (BPR). A benchmarking viszonylag új irányzat, noha ősrégi bölcsességen alapul: "tanuljunk a legjobbtól". (<http://www.mantamarketing.hu/benchmarking>)

IRODALOMJEGYZÉK

1. ANNE EVANS (1997): Benchmarking. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
2. ROBERT C. CAMP (1998): Üzleti Folyamat BENCHMARKING. Műszaki Könyvkiadó
3. CLAUS W. GERBERICH (1998): Benchmarking. Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt.
4. BOXWELL, R (1994): Benchmarking for a competitive advantage, McGraw Hill
5. HARPER, K (1996): „Benchmarking: International Clearinghouse Plays Matchmaker for Companies That Want to Improve” Arkansas Business, vol. 9

Elektronikus hivatkozások

1. NÉMETH BALÁZS – NÉMETH CSONGOR: Benchmarking és a legjobb gyakorlatok keresése, mint a működésfejlesztés hatékony eszköze, Kvalikon Kft., Letöltve:
http://www.leanforum.hu/images/stories/lean/Benchmarking_es_a_legjobb_gyakorlatok_keresese.pdf, ekkor: 2023. November 20.
2. Tóth Judit – Benchmarking a bankszektorban (2018) Letöltve:
http://publikaciok.lib.uni-corvinus.hu/publikus/szd/Toth_Judit2018.pdf, ekkor: 2023.11.27.
3. Bogan, C. E., - English, M. J. (1994): Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation. McGraw-Hill. Letöltve: <https://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/insights/chapter-1-benchmarking-best-practice-book?opendocument>, ekkor: 2023. November 27.
4. Hays – Salary benchmark Letöltve: <https://www.hays.hu/salary-benchmark> ekkor: 2023.11.27
5. Keller, Kevin Lane–Kotler, Philip (2016): Marketingmenedzsment. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597784>, Letöltve:
https://mersz.hu/hivatkozas/dj183m_table400/#dj183m_table400 ekkor: 2023. 12. 08.

6. Dr. Maczó, Kálmán és Dr. Horváth, Elekné (2001): Controlling a gyakorlatban, Letöltve: <https://vdocuments.mx/controlling-gyakorlatban.html?page=661> ekkor: 2023. November 25.
7. Balaton Károly–Hortoványi Lilla (szerk.) (2018): Stratégiai és üzleti tervezés. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541530>, Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj286seut_42_p1/#dj286seut_42_p1 ekkor: 2023. 12. 08.
8. Bohné Keleti Katalin: Ügyfélszolgálati feladatok, Letöltve: https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/17_0061_017_1010_30.pdf ekkor: 2023.11.28.
9. Armintel <https://arenimtel.com/hu/call-center/>
10. Babak Hosseinzadeh: 3 Best practices for developing an effective contact center strategy Letöltve: <https://www.linkedin.com/pulse/3-best-practices-developing-effective-contact-center-hosseinzadeh> ekkor: 2023.11.28
11. Varga Viktor: MEZŐGAZDASÁGI SZAKTANÁCSADÁS ONLINE TÁMOGATÁSSAL:ONLINE BENCHMARKING EGYEDI ÜZEMI ADATOK ALAPJÁN (2009) Letöltve: https://miau.my-x.hu/myx-free/files/studies/tanacsadas_vv_full_hu.pdf ekkor: 2023.11.26
12. Menta digital marketing, Letöltve: <http://www.mantamarketing.hu/benchmarking> ekkor: 2023.11.30
13. Deák Csaba (2023): Innovációs módszertan. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634549031>, Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/m1080im_17_p1/#m1080im_17_p1 ekkor: 2023. 12. 08.
14. Demeter Krisztina–Gelei Andrea–Matyusz Zsolt–Nagy Judit (2022): Tevékenységmenedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634547594>, Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/m934t_17_p2/#m934t_17_p2 ekkor: 2023. 12. 08.
15. Poór József (szerk.) (2017): Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540113>, Letöltve:

https://mersz.hu/hivatkozas/dj212mtkk_75_p2/#dj212mtkk_75_p2

ekkor:

2023.12. 08.

TARTALMI KIVONAT

Az dolgozat címe alapján nem gondoltam, hogy a egy olyan átfogó ismereteket tartalmazó anyaggal fogok megismerkedni, mely a választott témához kapcsolódó területekről is átfogó ismereteket fog adni számomra.

A benchamrking témakörben megismerkedhettem a fogalmával, annak sokszínű értelmezésével, melyet érthető módon vezetett át a folyamatára és annak típusaira. Külön hasznos volt számomra az ügyfélszolgálatokról elkészített ismertetője, mellyel nem találkozhatunk ilyen formában a mindennapi életben.

Számomra tökéletesen mutatta be a contact centreben megvalósított projektet, annak összetettségét, problémáit és hiányosságait.

A kérdőív számomra informatív és lényegre törő volt, és megfelelő következtetések vont le.

SUMMARY

Based on the title of the thesis, I did not think that I would be introduced to a material containing comprehensive knowledge, which would also give me comprehensive knowledge of the fields related to the chosen topic.

In the topic of benchamrking, I got to know the concept and its diverse interpretation, which he explained in an understandable way to the process and its types. His presentation on customer services, which we do not encounter in this form in everyday life, was especially useful for me.

For me, he perfectly presented the project implemented in the contact center, its complexity, problems and shortcomings.

The questionnaire was informative and to the point for me, and I drew appropriate conclusions.